

C • R • M

(CustomerRelationshipManagement)



por Ing. Paul Ochoa

En las décadas de los ochenta e inicios de los noventa las empresas de clase mundial formulaban estrategias orientadas al producto, es decir “la calidad” del producto constituía la ventaja competitiva para las empresas. En los tiempos actuales, donde la mayoría de las empresas compiten en un ambiente globalizado ha surgido la necesidad de que las

empresas reformulen sus estrategias, puesto que, hoy en día los clientes no se preocupan por la calidad pues la dan por descontada.

Es así como últimamente se ha venido escuchando más el nombre de CRM (*Customer Relationship Management*) que como muchos saben, es “Un camino de estrategia, proceso, cambio

organizacional y tecnológico por lo que una compañía busca el mejor manejo de la empresa alrededor del comportamiento del cliente. Esto significa adquirir conocimiento sobre los clientes y utilizar esta información en cada punto de contacto para lograr un incremento en las ganancias y eficiencia operacional”.



La orientación actual tiene como premisa básica “el cliente” y en la satisfacción de sus necesidades y se constituyen en:

- El concepto de mercadotecnia que alcanza a todas las estrategias del negocio.
- La utilización de la mezcla de marketing como una herramienta para la creación de la estrategia de marketing.
- Alineando todos los procesos y funciones del negocio para maximizar el éxito de la firma.

Una cultura centrada en el cliente incluye:

- Adoptar un modelo de asociación, compartiendo los riesgos y las recompensas.
- Define el papel de las ventas en términos de ofrecer asesoría y soluciones de negocios a los clientes.
- Aumenta la formalización de los convenios y los procesos de análisis de los clientes.

- Asume un papel de liderazgo proactivo para enseñar a los clientes cuáles son sus oportunidades de bajar los costos y su cadena de valor.
- Se concentra en los principios de mejora continua haciendo hincapié en la satisfacción de los clientes.

OBJETIVOS DEL CRM:

- Conservar a los clientes: retener clientes leales y rentables, y los canales para aumentar las ganancias del negocio.
- Adquisición de clientes: adquirir clientes basándose en características que lleven al crecimiento e incrementen los márgenes.
- Rentabilidad de Clientes: incrementar los márgenes de los clientes ofreciendo el producto adecuado en el momento correcto.

VENTAJAS DEL CRM:

- Disminuye los costos de publicidad.

- Facilita la posibilidad de dirigirse hacia clientes específicos, concentrándose en sus necesidades.
- Facilita la posibilidad de seguir la pista de la eficacia de determinada campaña de promoción.
- Permite a las empresas competir por los clientes con base en los servicios y no en los precios.
- Evita gastar demasiado en clientes que tienen poco valor o muy poco en los que tienen mucho valor.
- Acelera el tiempo que se necesita para desarrollar y comercializar un producto.
- Mejora el uso del canal del cliente, aprovechando al máximo cada contacto con un cliente.

PILARES DEL CRM:

Personas: Involucre a los empleados y socios en unir esfuerzos sobre el CRM. Ésta es una nueva cultura de la compañía. Se debe entrenar al equipo de trabajo con habilidades en servicio al cliente.



Pilares del CRM



Hay otra razón de por que las personas son tan importantes. Los empleados serán los que debe iniciar y mantener esas relaciones. Por consiguiente, se debe asegurar que tanto saben interactuar, influenciar y satisfacer a los clientes.

Proceso: Cuidadosamente debe identificar su proceso CRM. Este será el mapa de servicio de cómo contactar al cliente, cómo se captará la información y cómo será utilizada, la metodología para contactar al cliente repetidamente y los planes para consolidar la información de todos los puntos de contacto con el cliente. Se deben crear diagramas de flujo, diagramas de pescado, servicio y cualquier otro gráfico que sea necesario desarrollar para asegurar que todo el mundo entienda el proceso desde el punto de vista del cliente.

Plataforma Tecnológica: Es hora de seleccionar la plataforma tecnología de CRM. Se debe encontrar un proveedor que opere de la misma forma que la compañía lo hace y así será mas fácil la adaptación. Ya que se ha entendi-

do cuales son sus expectativas, ha involucrado a las personas y ha hecho un mapa del proceso. Deberá encontrar el software que le funcionará mejor a la empresa y a sus clientes.

¿QUÉ PREGUNTAS CRÍTICAS ME HAGO EN EL CRM?

Los Clientes:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué quieren y esperan nuestros clientes?
- ¿Qué valor potencial tienen nuestros clientes?

La Relación:

- ¿Qué tipo de relación queremos establecer con nuestros clientes?
- ¿Cómo proporcionamos el intercambio?
- ¿Cómo trabajamos juntos y compartimos el control?

La Toma de Decisiones Gerencial:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Cómo nos organizamos para llevar más valor a nuestros clientes?
- ¿Cómo administramos y medimos nuestro desempeño?

En los tiempos actuales, donde la mayoría de las empresas compiten en un ambiente globalizado ha surgido la necesidad de que las empresas reformulen sus estrategias, puesto que, hoy en día los clientes no se preocupan por la calidad pues la dan por descontada.

QUÉ NO ES EL CRM

A pesar de que el concepto CRM no es algo nuevo y tiene bastante tiempo de ser aplicado, hoy en día el concepto sigue evolucionando y persiste cierta ambigüedad. Adicionalmente, los índices de fracaso en la implantación del CRM indican que todavía no alcanza a pulirse del todo., puesto que las reglas económicas del mercado y la sociedad misma están en constante transformación y evolución.

CRM no es un software. Para hacer CRM no es necesario un software especializado de CRM. Se puede hacer CRM con un simple Excel, Access, o incluso a través de agendas y archivos físicos.

CRM no es automatización de ventas. Por lo menos no es solamente eso. La automatización de la fuerza de ventas es el camino más difícil para implantar un CRM. Existen otros conceptos que se relacionan con CRM: inteligencia de clientes, servicio y lealtad de clientes, call center, programas de marketing, desarrollo de clientes, etc.

CRM no es nuevo. La filosofía del CRM es de siempre: estar cerca de los clientes, identificarlos, diferenciarlos, definir los puntos de interacción, personalizar el trato, retenerlos. Esto se ha hecho por años en los abarrotes de las esquinas, hoy en día gracias a la tecnologías de informaciones que este concepto ayuda a las grandes corpora-

ciones en el mercadeo personalizado (One to One marketing).

CRM no es de grandes inversiones. Conviene que sea por fases y si se decide invertir en tecnología, que sea para culminar un hábito de CRM en la empresa. CRM no va a ocurrir gracias a la adquisición millonaria de un software porque es más bien un camino, no un destino.

posición preferente, la solución CRM puede constituir el elemento clave que de soporte a su introducción, implantación y expansión definitiva mediante el desarrollo de mecanismos de colaboración entre la empresa y sus suministradores, socios tecnológicos y partners (B2B, Business to Business) y clientes (B2C, Business to Customers) a través de las distintas herramientas liga-

Mediante la incorporación de la Web como canal de interacción se posibilita en primer lugar no sólo la compra de productos y la contratación de servicios on-line, sino también el acceso a servicios de atención y soporte al cliente

CRM no es una iniciativa de un departamento. Es un enfoque global de la compañía.

Lo que se ha comprobado es que las probabilidades de que funcione se incrementan cuando se convierte en un objetivo de empresa, y particularmente de la alta dirección. El reto, en este último caso, es que primero se entienda el alcance y se fije un objetivo de negocios, para posteriormente alinear al resto de la organización.

EL COMERCIO ELECTRÓNICO E INTERNET EN LA SOLUCIÓN CRM

En un entorno en el que el comercio electrónico puja por adquirir en breve una

das al mundo Internet (fundamentalmente la Web, pero sin olvidar otras opciones alternativas y/o complementarias de ella como puedan ser el correo electrónico y los servicios voz/videoconferencia sobre IP).

Mediante la incorporación de la Web como canal de interacción se posibilita en primer lugar no sólo la compra de productos y la contratación de servicios *on-line*, sino también el acceso a servicios de atención y soporte al cliente convenientemente personalizados conforme a la filosofía CRM, todo ello sin obviar las ventajas evidentes que la utilización de este medio como canal de distribución y contacto proporciona:

- Disponibilidad 24/7/365 (24 horas al día, siete días a la semana, 365 días al año)
- Costo reducido
- Gran audiencia potencial
- Posibilidad de automatizar gran parte de los procesos asociados a los servicios prestados a través de él
- Simplifica la interfaz con los servicios informáticos de la empresa.

Por otra parte, los servicios basados en la tecnología Web constituyen una valiosa fuente de datos de cliente para una solución CRM, pues permiten definir eficientemente, a partir de ellos, modelos de comportamiento basados en el análisis de las pautas de navegación del cliente. Posteriormente, tales modelos podrán emplearse para reorientar oportunamente la estrategia y táctica de la empresa siguiendo las directrices de per-

sonalización del contacto propias del CRM (navegación guiada en portales Web, sistemas de publicidad de contenido dinámico, construcción de perfiles de necesidades y preferencias, etc.).

En este contexto, en el que además de los canales tradicionales de marketing y de creación de demanda (tal y como puedan ser el contacto a través de las fuerzas de venta o el correo convencional) la empresa enriquece sus procesos de negocio mediante nuevos modelos de venta y canales de distribución e interacción con el cliente basados en la Web, la solución CRM proporciona el marco de trabajo necesario para la gestión de las transacciones inherentes a tal interacción y su personalización e individualización conforme a las necesidades y requerimientos particulares del cliente, permitiendo de este modo combinar de un modo ópti-

mo las oportunidades de expansión propias de Internet con las necesidades de implantación de los sistemas CRM.

CONCLUSIÓN:

La clave para alcanzar y mantener una posición de ventaja en un entorno altamente competitivo reside en la figura del cliente y la relación que la empresa mantenga con éste.

La empresa debe conocer quiénes son sus clientes, quiénes entre ellos son sus clientes más rentables, cómo se comportan y por qué, qué necesitan, qué desean, cómo y cuándo. En definitiva, la empresa debe conocer a sus clientes para poner en práctica aquellos mecanismos y estrategias de mercado que le permitan establecer una relación duradera y rentable con ellos, manteniendo en todo momento su fidelidad y valor.

